

---

## REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DOS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE RECURSOS HUMANOS

---

DOI: 10.5700/rege512

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

*Angela Beatriz Busato Scheffer*

Professora Adjunta da UFRGS – Porto Alegre-RS, Brasil  
Doutora em Administração pela UFRGS  
E-mail: absгарay@ea.ufrgs.br

Recebido em: 26/9/2010

Aprovado em: 10/7/2012

*Daniele dos Santos Fontoura*

Doutoranda em Administração na UFRGS – Porto Alegre-RS, Brasil  
E-mail: danielle\_fontoura@yahoo.com.br

*Carolina Freddo Fleck*

Professora Adjunta da UNIPAMPA – Sant'ana do Livramento-RGS, Brasil  
Doutora em Administração pela UFRGS  
E-mail: carolinafleck@unipampa.edu.br

*Leticia Weber*

Mestre em Administração pela UFRGS – Porto Alegre-RS, Brasil  
E-mail: leticia.weber@brde.com.br

### RESUMO

A teoria das representações sociais vem se revelando proveitosa por permitir uma aproximação entre as práticas coletivas e os processos de constituição simbólica na sociedade contemporânea. A partir dessa perspectiva, este artigo tem como objetivo apresentar os resultados encontrados sobre as representações sociais de alunos de graduação em Administração de três universidades federais do Rio Grande do Sul quanto à área, o curso e o profissional de Recursos Humanos (RH). A pesquisa foi estruturada de forma a abranger acadêmicos e docentes de cursos de Administração, sendo apresentada aqui apenas sua parte quantitativa, com acadêmicos de Administração. O método utilizado foi uma *survey* com aplicação de questionário autoadministrado e análise de dados a partir da técnica de análise fatorial. Foi aplicado um total de 422 questionários, dos quais 419 foram considerados válidos. A partir da análise fatorial, chegou-se a oito fatores: desvalorização da área, do curso e do profissional de Recursos Humanos; busca por resultados para a empresa; setor isolado e distante das demais áreas; profissional com aversão a números; profissional tendo que gostar de pessoas; setor vinculado ao trabalho dos psicólogos; setor como defensor dos funcionários e setor voltado a apurar o desempenho dos funcionários. Os resultados obtidos demonstram que os alunos tendem a relacionar suas respostas à teoria e às experiências vivenciadas no momento de se posicionarem. Constatou-se que as representações mais presentes foram as que relacionam o profissional de recursos humanos com a predileção para lidar com pessoas e as que identificam a área com a tarefa de avaliação do desempenho dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Representações Sociais, Acadêmicos de Administração, Recursos Humanos.

## **SOCIAL REPRESENTATIONS OF THE ADMINISTRATION ACADEMICS ABOUT HUMAN RESOURCES**

### **ABSTRACT**

*The theory of social representations has revealed to be useful for allowing an approximation between collective practices and symbolic constitution processes in contemporary society. From this perspective, this paper aims to present the findings on the social representations of undergraduate students in Business Administration of three federal universities of Rio Grande do Sul according to the area, the course and professional Human Resources (HR). The research was structured to cover scholars and teachers of Business Administration courses; here we present only its quantitative part, with business scholars, in which the method used was a survey with application of self-administered questionnaire and analysis of data from the factor analysis technique. A total of 422 questionnaires were applied, of which 419 were considered valid. From the factor analysis we reached eight factors: depreciation of the area, the course and professional human resources; the search for results for the company; isolated and distant sector from the other areas; professional with aversion to numbers; professional having to like people; sector related to the work of psychologists; a protective sector for employees and a sector to investigate the employees' performance. The results found show that students tend to relate their answers to theory and to experiences lived at the time to position themselves. It was found that the more present representations were the ones that relate the human resources professional to a predilection for dealing with people and the ones that identify the area with the task of evaluating the performance of workers.*

**Key Words:** Social Representations, Administration Academics, Human Resources.

## **REPRESENTACIONES SOCIALES DE LOS ACADÉMICOS DE ADMINISTRACIÓN SOBRE RECURSOS HUMANOS**

### **RESUMEN**

*La teoría de las representaciones sociales se ha revelado provechosa por permitir una aproximación de las prácticas colectivas y de los procesos de constitución simbólica en la sociedad contemporánea. A partir de esta perspectiva, este trabajo tiene como objetivo presentar los resultados encontrados sobre las representaciones sociales de alumnos de graduación en Administración de tres universidades federales de Rio Grande do Sul en relación al área, al curso y al profesional de Recursos Humanos (RH). La investigación fue estructurada de manera de poder abarcar académicos y docentes de cursos de Administración, siendo presentada aquí apenas la parte cuantitativa, con académicos de Administración. El método utilizado fue una survey con aplicación de cuestionario autoadministrado y análisis de datos a partir de la técnica de análisis factorial. Fue aplicado un total de 422 cuestionarios, de los cuales 419 fueron considerados válidos. A partir del análisis factorial se llegó a ocho factores: desvalorización del área, del curso y del profesional de Recursos Humanos; la búsqueda de resultados para la empresa; sector aislado y distante de las otras áreas; profesional con aversión a números; profesional que debe gustar de personas; sector vinculado al trabajo de los sicólogos; sector como defensor de los funcionarios y sector dedicado a determinar el desempeño de los funcionarios. Los resultados encontrados demuestran que los alumnos tienden a relacionar sus respuestas a la teoría y a las experiencias vivenciadas en el momento de posicionarse. Se constató que las representaciones más presentes fueron las que relacionan el profesional de recursos humanos con la predilección para lidiar con personas y que identifican el área con la tarea de evaluación de desempeño de los trabajadores.*

**Palabras-llave:** Representaciones Sociales, Académicos de Administración, Recursos Humanos.

## 1. INTRODUÇÃO

Por meio do conhecimento das representações sociais, torna-se possível um entendimento mais adequado dos processos de constituição simbólica encontrados na sociedade, nos quais indivíduos se empenham para dar sentido ao mundo e nele construir sua identidade social. A identidade social remete, na sociedade atual, à ideia de identidade coletiva, que se estabelece especialmente por meio do trabalho, ou seja, de uma característica que permite o reconhecimento identitário entre os indivíduos (MATTJIE, 2011). Assim, “um trabalhador que pretende pertencer a uma categoria deve, necessariamente, ter um posto de trabalho” (MATTJIE, 2011:148). Esse sentimento de pertença se dará quando o indivíduo for integrado ao grupo, tornando-se parte dele. O profissional de Administração, por exemplo, possui um nível de formação e certas aptidões a serem desenvolvidas durante a graduação que podem fazer com que os indivíduos que escolham esta profissão consigam perceber-se vinculados à identidade social que define um profissional de Administração.

Na profissão de administrador coexistem as subdivisões de áreas – mesmo que não assinaladas de forma oficial nos currículos dos cursos de graduação –, características do dia a dia da profissão e que configuram a identidade social dos administradores que atuam em um mesmo campo, como finanças, *marketing*, gestão de pessoas, logística e produção, etc. Essas áreas representam as atribuições do administrador nas organizações e podem gerar competição entre as identidades estabelecidas com base na suposição de que uma opção seja mais importante do que outra.

Esse tipo de comportamento aparece quando existe a necessidade de afirmação das identidades sociais, e pode levar a atitudes e posturas desrespeitosas entre grupos de trabalho. Neste estudo, buscou-se verificar, a partir de suas representações sociais, como os alunos de graduação em Administração de três universidades federais do Rio Grande do Sul veem a área, o curso e o profissional atuante em Recursos Humanos (RH).

A escolha desse foco de estudo está atrelada ao que Dutra (2006) salienta sobre o processo evolutivo da gestão de pessoas (GP) e a forma

pela qual é diferentemente avaliado por diversos autores, e, ademais, sobre o papel que a área tem desempenhado, a fim de demonstrar que a GP vem ganhando espaço como temática de pesquisa e é apontada como uma das bases para a formação do administrador. Mesmo assim, a área, conhecida atualmente como Gestão de Pessoas, anteriormente denominada de Recursos Humanos, pode ser percebida em alguns contextos como inferior em importância para as organizações, quando comparada a outras áreas da Administração.

No entanto, apesar de os pesquisadores identificarem essa realidade, as funções da área e do profissional não são abordadas de forma clara e ampla no ambiente acadêmico, ficando o conhecimento do assunto vinculado ao senso comum e às “conversas de bastidores”. Com o intuito de dar visibilidade a essa tensão, buscou-se conhecer as representações sociais sobre a área de Recursos Humanos e examinar a percepção dos acadêmicos de Administração e os pontos de vista que eles criam com a teoria apresentada sobre o assunto, as vivências de estágios/empregos, relatos dos colegas e leituras em geral.

Este estudo foi elaborado no decurso de uma disciplina de Gestão de Pessoas de um Programa de Pós-Graduação em Administração e contou com a participação de todos os integrantes da turma e da docente responsável. O interesse pelo objeto de pesquisa surgiu dos relatos de diversos alunos deste grupo de pós-graduação – profissionais e/ou professores da área – sobre experiências de desprezo de discentes de graduação ou profissionais já formados em Administração pelos temas vinculados à GP. O processo de pesquisa foi dividido em três etapas: 1) primeiramente foram constituídos dois grupos focais, com cerca de 10 alunos cada, um com alunos dos primeiros semestres (primeiro e segundo semestres) e outro com alunos em final de curso (oitavo, nono e décimo semestres) da graduação em Administração da mesma universidade dos pesquisadores. Esses discentes foram estimulados a discutir temas concernentes à percepção sobre as disciplinas de gestão de pessoas ofertadas no curso de Administração, ao setor de GP presente nas organizações em que já trabalharam e ao modo como vislumbram o profissional que atua na área. Os resultados dos grupos focais permitiram que fossem capturados

elementos suficientes para a elaboração de um questionário sobre as representações sociais referentes à área de gestão de pessoas, que foi, posteriormente, aplicado em acadêmicos do curso de Administração desta e de outras universidades; 2) na segunda etapa, foi elaborado e aplicado o questionário com 419 acadêmicos de três universidades federais. Na elaboração do instrumento, levou-se em conta tanto a literatura sobre o tema quanto elementos surgidos nos grupos focais. A aplicação procurou abranger o maior número de alunos em diferentes semestres dessas universidades; encerrada a coleta, realizou-se a análise estatística dos questionários para validação do instrumento de coleta de dados e identificação das representações sociais desses acadêmicos; 3) na terceira fase, foram realizadas entrevistas com professores universitários de diversas áreas de concentração da Administração da universidade em que se constituíram os grupos focais, para verificar a opinião deles sobre as representações dos alunos. A estrutura dos roteiros de entrevista baseou-se no roteiro feito para os grupos focais. Tanto para os grupos focais quanto nas entrevistas com os docentes, considerou-se a necessidade de obtenção do máximo de informações a respeito das percepções dos alunos sobre a área de gestão de pessoas, para alicerçar a análise dos resultados da etapa quantitativa. Ressalte-se que, neste artigo, são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa referente à segunda etapa da pesquisa, na qual se recorreu à técnica de análise fatorial dos dados, que resultou em oito fatores.

O presente artigo divide-se em seis partes: a primeira discute aspectos da revisão da literatura, abordando, principalmente, as mudanças por que passou a área de Gestão de Pessoas e, consequentemente, o curso e o profissional; a segunda apresenta os procedimentos metodológicos; a terceira, o cenário da investigação, seguido da caracterização da amostra; em seguida apresentam-se a análise dos dados e os resultados. Por fim, a sexta parte do artigo contempla as considerações finais.

## 2. REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

A psicologia social tem na teoria das representações sociais seu referencial central e, em Serge Moscovici, seu maior representante. O referido autor iniciou seus trabalhos por volta dos

anos 1950, influenciado pelos trabalhos de Durkheim. Há, porém, um ponto de divergência entre os dois: Moscovici fez questão de dar a esse estudo a denominação de representação social, e não representação coletiva, como Durkheim, porque, no seu entender, as representações coletivas se prendiam a sociedades primitivas, em que a dinâmica social era muito menos intensa que a existente no contexto das sociedades complexas atuais (CAVEDON; FERRAZ, 2005). Segundo Moscovici (1978), Durkheim não aborda frontalmente nem explica a pluralidade de modos de organização do pensamento, mesmo que sejam todos sociais. No entanto, não se pode ignorar a importância de autores das Ciências Sociais ou da Antropologia para o avanço do conhecimento em representações sociais.

As representações sociais são entidades quase tangíveis. Elas circulam, cruzam-se e se cristalizam incessantemente por meio de uma fala, um gesto, um encontro. Sabe-se que as representações sociais correspondem, por um lado, à substância simbólica que entra na elaboração e, por outro, à prática que produz a dita substância (MOSCOVICI, 1978). O autor salienta, ainda, que embora a realidade das representações sociais seja de fácil apreensão, não o é o seu conceito.

A fim de capturar a noção de representação social, Moscovici (1978) salienta dois procedimentos: 1) precisar sua natureza de processo psíquico, capaz de tornar familiar, situar e tornar presente em nosso universo interior o que se encontra a certa distância de nós; 2) constatar que, para penetrar no universo de um indivíduo ou de um grupo, o objeto entra em uma série de relacionamentos e de articulações com outros objetos que aí já se encontram, dos quais toma as propriedades e aos quais acrescenta as dele. Pode-se perceber, a partir dessas colocações, que o autor considera as representações sociais não apenas como conceito, mas também como um processo dinâmico e sempre em construção.

Para Spink (2003), representações sociais são conhecimentos práticos constituídos a partir das relações sociais, bem como o quadro de referência que permite dar sentido às representações e as ferramentas que



instrumentalizam a comunicação. Sendo conhecimentos socialmente construídos, suas raízes transcendem o momento presente e são, inevitavelmente, a expressão de uma ordem social constituída, mas também resquícios de saberes e crenças passadas que ficaram depositadas no imaginário social.

Para Cavedon (2005), a representação social permite um descortinamento do simbólico de um dado contexto cultural, de modo que determinadas coisas – materiais ou imateriais – podem adquirir significados diferentes, de acordo com a cultura social do grupo que os significa. Jovchelovitch (2004:22), ao falar de representações sociais, ressalta um deslocamento simbólico:

O trabalho comunicativo da representação produz símbolos cuja força reside em sua capacidade de dar sentido, de significar. A representação trabalha colocando algo no lugar de algo, seu trabalho é um trabalho de deslocamento simbólico. Este deslocamento de objetos e pessoas, que dá a cada um e a todos uma nova configuração, é a essência da ordem simbólica.

As representações sociais são tanto a expressão de permanências culturais como o *locus* da multiplicidade, da diversidade e da contradição (SPINK, 1993). Aceitar a diversidade implícita do senso comum, entretanto, não significa abrir mão do consenso, pois algo sempre sustenta uma determinada ordem social: pressupostos de natureza ideológica, *epistémés* historicamente localizadas ou, até mesmo, ressonâncias do imaginário social. Afinal, as representações são elaboradas a partir de um campo socialmente estruturado e são frutos de um *imprinting* social. Ou seja, parece lícito afirmar que, se de um lado buscamos os elementos mais estáveis, aqueles que permitem a emergência de identidades compartilhadas, de outro trabalhamos com o que há de diferente, diverso e contraditório no fluxo do discurso social (SPINK, 1993).

Segundo Spink (1993:306), as representações sociais possuem, também, um aspecto funcional:

Nos diversos textos que lidam com as representações sociais enquanto formas de conhecimento prático, são destacadas diversas funções, entre elas: orientação das condutas e das comunicações (função social); proteção e

legitimação de identidades sociais (função afetiva) e familiarização com a novidade (função cognitiva).

Segundo Guareschi e Jovchelovitch (1995), há a tentação de reduzir a sociedade e o sujeito individual um ao outro e, assim, busca-se negar que os fenômenos advêm justamente da combinação de ambos. Para eles, na base de todos esses desentendimentos encontra-se a incapacidade de teorizar a dialética entre o sujeito individual e sua sociedade. Ao falar de representações sociais é preciso que se tenha em mente esses dois elementos estruturantes.

A teoria das representações sociais revela-se proveitosa no que diz respeito a alcançar uma melhor compreensão das práticas coletivas. Por meio do conhecimento de uma representação social, é possível um entendimento mais adequado dos processos de constituição simbólica encontrados na sociedade, nos quais indivíduos se engajam para dar sentido ao mundo e nele construir sua identidade social. Os valores que constituem a centralidade de uma representação social são aqueles de que, em geral, o sujeito não tem consciência ou não explicita, mas que direcionam sua ação e definem seu comportamento. A essência da representação social constituiu-se da memória coletiva do grupo e de suas normas. Também se caracteriza por ser de certa forma independente do contexto social e material imediato, ou seja, não é significativamente influenciável pelos fatos mais recentes. Sua essência é, portanto, decisiva para a definição do sentido que um dado objeto assume para um grupo em um dado contexto histórico e cultural (FERREIRA, 2005).

Na área de Administração, inúmeros autores têm utilizado a abordagem de representações sociais para se aproximar de sentidos socialmente construídos e atribuídos a determinado fato/objeto. Mitos, ritos e discursos configuram-se como representações sociais e podem consolidar a identidade cultural das organizações (CAVEDON, 2003). Destacam-se neste campo os estudos de Cavedon (2003, 2005) e de Cavedon e Ferraz (2005), que se apoiam nesse referencial.

Sendo assim, utilizar-se dos conceitos de Representações Sociais, advindos da Psicologia Social e da Antropologia, neste estudo possibilita que os profissionais da própria área de Recursos

Humanos se conheçam melhor e possam refletir sobre as representações socialmente construídas, ou seja, o sentido conferido pelos sujeitos-estudantes à área, ao profissional e ao curso em questão.

Na próxima seção são apresentados elementos que permitem refletir sobre a trajetória da área de Recursos Humanos nas organizações e como diferentes autores percebem a área e o profissional de Recursos Humanos.

### 3. OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

As organizações possuem diferentes modelos de gestão de pessoas, influenciados por fatores externos e internos nos seus respectivos contextos históricos e setoriais. Segundo Fischer (2002), o que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional, dando-lhe identidade própria. O autor chama a atenção para cinco fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas na organização: a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura organizacional, a estrutura organizacional e os fatores externos. O autor assinala que somente o entendimento adequado dos fatores é que torna possível delinear um modelo coerente com as necessidades da empresa.

Ainda segundo Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, estruturando seus princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão, implementando diretrizes e orientando os estilos de atuação dos gestores. Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. Sendo assim, ressalta o autor, no contexto organizacional o modelo caracteriza-se como uma variável dependente das condições em que ocorrem os negócios.

Segundo Gil (2007), este conceito é mais amplo. Para ele, gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações, para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto

individuais. Dutra (2006) partilha de visão semelhante, ao avaliar que, para a obtenção de uma leitura mais clara da realidade organizacional, no que se refere à gestão de pessoas, é preciso adicionar a visão funcionalista e a sistêmica à perspectiva do desenvolvimento humano, que inclui a análise do processo pelo qual a pessoa agrega valor à organização e esta à pessoa.

Para Fischer (2002), é possível traçar as grandes correntes sobre gestão de pessoas. As quatro categorias principais apresentadas pelo autor permitem compreender melhor diferentes momentos da área, que correspondem a períodos históricos distintos. É importante ter consciência, no entanto, de que tais categorias não são excludentes e que uma nova fase não necessariamente implica o desaparecimento da anterior, pois esses modelos têm estreita relação com diversos elementos do contexto organizacional.

- **Departamento de Pessoal.** Em 1890 surge a administração de Recursos Humanos no desenvolvimento empresarial nos Estados Unidos, área voltada para transações processuais e trâmites burocráticos, em razão da necessidade de administrar tarefas, custos e resultados produtivos por empregado. Em 1920, Elton Mayo e seus seguidores promovem as primeiras experiências de contato entre a Administração e a Psicologia, iniciando uma nova fase, que leva à Gestão do Comportamento Humano.

- **Gestão do Comportamento Humano.** Sofreu a influência de duas escolas da Psicologia em diferentes épocas. Nas décadas de 1930 e 40, predominaria a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da universidade americana de Yale, e elaboram-se métodos e instrumentos de avaliação e desenvolvimento de pessoas, psicologia e psicomетria aplicadas nos procedimentos de gestão das empresas. Também nos anos de 1930, iniciou-se um período em que a psicologia humanista passaria a interferir na teoria organizacional: a partir de Abraham Maslow surgem Herzberg, Argyris e McGregor. Em 1950 surge nos EUA a expressão Administração de Recursos Humanos. Nos anos 1960 e 70 passa-se a valorizar as contribuições dos gerentes de linha no relacionamento entre a empresa e as pessoas, falando-se em treinamento gerencial, motivação e

liderança, planejamento da alocação de pessoal, comunicação, gestão de custos e benefícios, gestão do desenvolvimento e comprometimento.

• **Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas.** É o mais influente e conhecido modelo de gestão de pessoas, surgido nas décadas de 1970 e 80 na Universidade de Michigan, EUA, compreendendo um diferencial que o distingue dos modelos anteriores: seu caráter estratégico. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa. Nos anos de 1980, desenvolve-se em Harvard, EUA, uma nova perspectiva, mais ampla e integradora, com políticas de Gestão de Pessoas estruturadas nas seguintes áreas: influência sobre os funcionários (filosofia de participação), Processos de Gestão de Pessoas (recrutamento, desenvolvimento e demissão), sistemas de recompensa (incentivos, compensação e participação) e sistemas de trabalho (organização do trabalho). A principal responsabilidade da gestão de Gestão de Pessoas passava a ser integrar as quatro áreas entre si e com a estratégia da empresa.

• **Modelo de Gestão de Pessoas articulado por competências.** A partir de 1980 intensifica-se a necessidade de adaptação dos modelos de Gestão de Pessoas às necessidades crescentes das empresas, uma vez que soluções padronizadas capazes de atender qualquer organização tornaram-se insuficientes. Os autores Porter, Hammer e Prahalad direcionam a teoria organizacional, que passa a conter temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor, que qualificam o modelo competitivo e o foco na transformação organizacional, onde ocupam importante papel as pessoas, principalmente os agentes do processo de mudança estratégica. Os autores ressaltam a importância desse modelo na tarefa de mobilizar a energia emocional das pessoas, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem. As pessoas passam a ser vistas como recursos estratégicos, competências necessárias para atingir um posicionamento diferenciado.

Na análise de Fischer, constata-se que a denominação de Recursos Humanos passa,

lentamente, à de Gestão de Pessoas. Gil (2007) salienta que a expressão Gestão de Pessoas aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vieram se popularizando, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano, em substituição a Administração de Recursos Humanos, que ainda é a mais comumente utilizada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Para Motta e Vasconcelos (2008), foi a partir dos estudos de Maslow que se passou a considerar o *homo complexus*, um indivíduo que tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização. Assim, a concepção do ser humano foi se tornando complexa e a expressão Recursos Humanos parecia não ser mais adequada. À organização também passou a ser atribuído um papel social importante, associado à sua preocupação com lucratividade e eficiência. O termo Gestão de Pessoas passa a ser entendido como o mais adequado, por considerar a pessoa em sua integralidade e não apenas como fator produtivo, refletindo a busca de um conceito mais amplo e completo para designar a coordenação e a gerência de pessoas. Nessa perspectiva, a fase de colonização caracterizada por Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) poderia ser relacionada aos preceitos de Recursos Humanos, enquanto a fase de neocolonização remeteria à Gestão de Pessoas.

Gil (2007) e Motta e Vasconcelos (2008) salientam, no entanto, que a nomenclatura não indica o que de fato as organizações fazem ou querem fazer com seus trabalhadores. Os autores enfatizam que muitos consideram que a mudança de nomenclatura não altera o fato de a Administração considerar o ser humano como um recurso e explorá-lo como tal, sem modificar a situação.

Em função das técnicas de gestão de pessoas adotadas, valorizam-se diferentes perfis gerenciais. Estudos recentes demonstram que o modelo instrumental de gestão de pessoas, que valoriza um perfil gerencial mais conservador e burocrático, vem sendo substituído pelo modelo político, em que o papel do gerente é o de promover a participação e o debate. A capacidade de coordenar debates e gerir conflitos e relações interpessoais passa a ser cada vez mais valorizada (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Mais recentemente, segundo Motta e Vasconcelos (2008), os movimentos de humanização do trabalho, embasados no conceito do *homo complexus*, foram criticados por postular um modelo ideal e único em termos de "saúde psicológica e moral". Os estudos sociotécnicos desenvolveram o conceito de identidade social e mostraram como o ser humano constrói ativamente sua identidade dando sentido a sua ação no ambiente de trabalho. A motivação, então, dependeria de fatores intrínsecos, relacionados às escolhas do indivíduo e ao sentido que ele lhes atribui. Os indivíduos agem em sociedade, interagindo uns com os outros e construindo o mundo social por meio dessas interações. O paradigma cognitivista e o interacionismo simbólico descrevem uma visão baseada no conceito de construção social da realidade e reúnem em uma análise as estruturas formais, os artefatos humanos e os fatores relacionais e informais, não existindo necessariamente uma dicotomia entre regras e estruturas informais, e sim elementos que se influenciam mutuamente, interdependentes. Há, ainda, os fenômenos inconscientes que influenciam a ação humana, a que se dedicam os estudos em psicanálise de Pagès e Enriquez, que denunciam os efeitos repressores das estruturas organizacionais sobre a psique e as representações humanas. Esses estudos são importantes para desvendar e analisar os procedimentos que conduzem à instrumentalização do comportamento humano nas organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

O processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil é marcado pelo aspecto legal e pelo referencial taylorista-fordista, e é com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e os profissionais de Administração vêm se formando. O desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década de 90. Daí a importância de repensar a gestão de pessoas no Brasil, para o que é fundamental a compreensão das bases formadoras da gestão de pessoas, que orientam sua evolução, e o entendimento do momento atual e dos desafios que nos aguardam. Com esse objetivo, buscou-se nas representações sociais sobre a área uma melhor explicação a respeito das bases que formam a gestão de pessoas no Brasil. Cabe destacar que, apesar de a

literatura apontar para uma predominância do termo Gestão de Pessoas, nesta pesquisa priorizou-se o termo Recursos Humanos, por ser a nomenclatura mais usual nos cursos de Administração e a mais presente nas falas dos alunos, nos grupos focais.

Os tópicos a seguir destacam a metodologia utilizada e os resultados obtidos a partir das representações sociais referentes à área, ao curso e ao profissional de Recursos Humanos.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se por ser exploratório, especialmente por ser parte de uma pesquisa ampla, realizada com o intuito de compreender as representações sociais de acadêmicos e docentes da Administração a respeito da área de Recursos Humanos, no que se refere tanto ao que é percebido durante o curso de graduação em Administração, quanto à posição identificada dentro das organizações. O processo de pesquisa foi dividido em três etapas, das quais se apresenta neste trabalho a segunda (*survey* com acadêmicos de três universidades). Todo o processo de pesquisa foi iniciado com dois grupos focais, de acadêmicos, que manifestaram uma primeira impressão a respeito de como a área é representada pelos acadêmicos de Administração. Com os resultados dos grupos focais foi estruturado um questionário sobre as representações sociais da área de gestão de pessoas, que foi aplicado a acadêmicos de três universidades, de onde partiram os resultados aqui apresentados. A terceira etapa da pesquisa constituiu-se de entrevistas com docentes do curso de Administração da universidade onde foram realizados os grupos focais.

A segunda etapa de toda a pesquisa, caracterizada pela abordagem quantitativa, apresentada neste artigo, adotou como estratégia de pesquisa a *survey*, que corresponde a um levantamento de dados, com o propósito de coletar informações para a pesquisa por meio de um instrumento autoadministrado. Optou-se por essa estratégia em razão da necessidade de abranger uma população significativa dos acadêmicos do curso de graduação em Administração das três universidades e em virtude da utilização do questionário para a coleta.

A escolha da abordagem quantitativa,



representada pela *survey*, deu-se, como já mencionado na escolha da estratégia de pesquisa, pelo tamanho da população e o tipo de instrumento de coleta de dados que se mostrou mais adequado ao objetivo da pesquisa. Autores como Hair (2005) e Malhotra (2001) são fontes de referência para a consolidação do método de pesquisa determinado para a fase do estudo aqui apresentada. Mesmo reconhecendo, nas pesquisas já identificadas, que o tema Representações Sociais tem sido mais vinculado a pesquisas de abordagem qualitativa, não há restrição quanto a uma pesquisa quantitativa sobre o mesmo. Assim, a abordagem escolhida deveria corresponder mais ao tamanho e tipo da população, fatos que fundamentaram a escolha, buscando medir a quantidade e frequência dos fatos pesquisados, conforme as diretrizes apresentadas por Nau (1995). A população deste estudo foi constituída por acadêmicos de diferentes semestres do curso de graduação em Administração de três universidades federais do Rio Grande do Sul.

O universo pesquisado era de aproximadamente 3.000 acadêmicos, entre as três universidades. A partir de uma amostragem não probabilística, por conveniência (foram aplicados os questionários com os acadêmicos presentes nas datas em que se teve acesso aos cursos nas respectivas universidades), que totalizou 422 questionários respondidos, dos quais três foram eliminados por não se apresentarem adequados, chegou-se a uma amostra com 419 questionários. Considerando-se o total da população, em um cálculo amostral de seleção aleatória dos entrevistados, seriam necessários 341 questionários. Assim, a quantidade de respondentes está acima do valor estabelecido para o parâmetro de 95% de confiança e 5% de erro amostral, permitindo a generalização dos dados encontrados.

Os dados da pesquisa foram coletados a partir de um questionário autoadministrado. O instrumento de coleta de dados foi estruturado mediante questões relacionadas às Representações Sociais sobre a área, o profissional e o curso de Gestão de Pessoas, a partir das informações coletadas nos dois grupos focais formados anteriormente. Com a análise dos dados, foi possível validar o instrumento de coleta de dados por meio de uma análise fatorial exploratória, cujos resultados também foram analisados, para

que se identificassem as representações sociais sobre a área de Gestão de Pessoas.

A análise dos dados procedeu da seguinte forma: 1) Revisão, para identificação de eventuais instrumentos incorretamente preenchidos e que deveriam ser eliminados; 2) Análise fatorial destinada essencialmente à redução e sumarização dos dados (MALHOTRA, 2001) e validação do instrumento. Por meio da constatação dos fatores mais presentes de cada constructo, nos dados coletados, foi possível a identificação das representações sociais da área de Recursos Humanos; 3) Descrição e análise das principais representações encontradas entre os acadêmicos sobre a área de Recursos Humanos.

## **5. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

A amostra analisada constitui-se de 419 acadêmicos de Administração, das diversas áreas de concentração, procedentes de três universidades federais do Estado do Rio Grande do Sul. Dos respondentes, 62,8% pertencem à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS; 25,3% à Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; e 11,7% à Fundação Universidade de Rio Grande – FURG. Ter sido maior o número de respondentes da UFRGS deveu-se ao maior número de alunos de Administração desta instituição. Quanto ao semestre que estão cursando, a amostra mostrou-se bem distribuída.

A maioria dos respondentes é do gênero masculino (261), representando 62% do total. A média de idade situou-se em 23 anos, variando de 17 a 46 anos. Quanto à área de interesse dos estudantes, 30,1% pertencem à área de finanças, 22,7% à de *marketing*, 16,2% à de RH, 10,3% à de produção e sistemas, e apenas 3,8% revelaram interesse na área de administração pública. Do total, 71 estudantes não responderam esta questão, provavelmente por estarem em início de curso ou por seu curso não oferecer área de concentração.

No tocante à experiência profissional, 73,5% informaram que já tiveram experiência no mercado de trabalho, seja como efetivos, seja como estagiários. A média de atuação no mercado de trabalho ficou em 4 anos, tendo variado de 1 mês a 32 anos, o que demonstra a heterogeneidade da amostra neste aspecto. Tal experiência profissional ocorreu, predominantemente, em

empresas privadas (39,1%), seguidas de empresas públicas (23,6%) e empresas familiares (6,9%).

Dos 419 respondentes, 57% informaram que já cursaram alguma disciplina de Recursos Humanos durante o curso de graduação, o que faz com que tenham noções sobre a área passadas em sala de aula. No entanto, acredita-se que esse número possa ser ainda maior, pois se observou que alguns estudantes não reconhecem as disciplinas de Psicologia Aplicada à Administração e Sociologia Aplicada à Administração como relacionadas à área de RH.

### 5.1. Análise dos dados

O primeiro passo na análise de dados foi a eliminação dos *outliers*, bem como rodar as frequências, a fim de identificar possíveis erros. Posteriormente, testou-se a hipótese de normalidade da amostra efetiva, por meio do teste Kolmogorov-Sminorv, a qual foi comprovada. Os resultados foram representativos para todas as variáveis (significância de 0,000 em todas), demonstrando a normalidade dos mesmos e consentindo a estatística multivariada posteriormente realizada.

Verificada a normalidade da amostra, realizou-se, então, a análise fatorial, de forma a validar o instrumento de pesquisa construído a partir dos resultados dos grupos focais. Partiu-se, assim, para a análise da matriz de correlação. Não foram encontrados altos valores, o que indica que os respondentes não interpretaram diferentes questões como iguais.

Para verificar a adequação da aplicação da análise fatorial, aplicaram-se os testes de esfericidade de Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), por meio dos quais se pôde comprovar a adequação do modelo — o KMO apresentou o valor de 0,737 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo (0,000). É importante evidenciar ainda que, no tocante à coerência interna do modelo medida pelo Alfa de Cronbach, o teste apresentou-se satisfatório, tendo como valor 0,73.

A fim de maximizar a carga das variáveis nos fatores, utilizou-se, neste trabalho, a rotação varimax. Na análise dos componentes principais,

o modelo apresentou 55,93% da variância total, explicada por meio da categorização com oito fatores. Essa análise partiu de 50 variáveis estruturadas a partir do modelo teórico, das quais 26 foram descartadas, em razão de seu baixo grau de explicação (comunalidade menor que 0,5). As variáveis ficaram divididas entre os fatores, conforme o Quadro 1. Pode-se observar que em um dos fatores uma variável apresenta carga inferior a 0,5. A mesma foi mantida por se apresentar complementar ao fator e por estar, mesmo com a carga inferior, bem definida no fator e em nenhum outro.

Com essa análise pode-se validar e verificar a confiabilidade do instrumento de pesquisa. Uma vez identificados os oito fatores, foram eles analisados a partir das médias das variáveis que os compõem, a fim de que se pudessem entender as representações sociais associadas a eles no que se refere à área, ao profissional e ao curso de Recursos Humanos. Os resultados são apresentados a seguir.

### 5.2. As representações sociais sobre RH segundo a visão dos acadêmicos de Administração

Na análise dos resultados, foi possível constatar que todas as 50 variáveis do questionário tiveram respostas que variaram de 1 a 5, ou seja, desde o “discordo totalmente” até o “concordo totalmente”, o que demonstra a heterogeneidade das opiniões dos alunos. Essa heterogeneidade nas opiniões pode ter sido influenciada pela própria heterogeneidade do grupo pesquisado, devida às diferenças de idade, período do curso em que se encontram os integrantes do grupo e seu tempo de experiência profissional, e parece refletir o desacordo de opiniões que os temas de Gestão de Pessoas suscitam. No entanto, a heterogeneidade de respostas não se mostrou estatisticamente significativa, tornando necessária a realização de análises fatoriais separadas, de acordo com características do grupo de respondentes.

No Quadro 1 são apresentados os oito fatores e as respectivas variáveis. Em seguida, registram-se a descrição e a análise dos fatores.

**Quadro 1 – Fatores finais**

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Desvalorização da área, do curso e do profissional</b>								
V46. Quem trabalha em RH acredita ocupar uma posição inferior nas organizações, comparativamente às pessoas que trabalham em outras funções administrativas	0,7 7							
V47. O administrador que opta por trabalhar com RH sabe que vai ter um salário inferior ao de outros administradores	0,7 6							
V39. No curso de Administração, a área de concentração menos exigente é a de RH	0,5 7							
V32. É raro um profissional de RH galgar posições hierárquicas mais altas na organização	0,5 5							
V37. RH é a área da Administração em que os profissionais ganham menos	0,5 3							
<b>2. Resultados para a empresa</b>								
V7. Os projetos de RH trazem resultados apenas a médio e longo prazo		0,7 4						
V22. Projetos de RH levam muito tempo para dar resultado		0,6 7						
V13. Nas organizações não é necessária a existência de um setor específico de RH, basta haver profissionais técnicos que auxiliem os gestores nos assuntos relativos a RH		0,5 0						
<b>3. Setor isolado e distante</b>								
V16. Na prática, o RH ainda desempenha apenas a função de Departamento de Pessoal, ou seja, suas funções se limitam a aspectos legais como folha de pagamento, admissão e demissão			0,7 4					
V31O RH é um setor distante dos funcionários			0,7 0					
V15. O RH é um setor isolado dentro das organizações			0,5 6					
<b>4. Profissional com aversão a números</b>								
V36. Quem não gosta de lidar com números opta pela área de RH				0,7 6				
V48. As pessoas escolhem trabalhar com RH para fugir da matemática				0,7 2				
<b>5. Profissional tendo que gostar de pessoas</b>								
V45. É preciso gostar da área de Humanas para optar por trabalhar com RH					0,6 4			
V11. O RH deveria estar integrado às outras áreas da organização					0,6 4			
V3. O RH é o responsável por alocar o funcionário na área da organização na qual ele será mais rentável					0,5 2			
V42. O profissional de RH acredita que realmente está ajudando as pessoas					0,4 7			
<b>6. Setor vinculado ao trabalho dos psicólogos</b>								
V43. Nas organizações, em geral, RH é uma área ocupada predominantemente por psicólogos						0,7 1		
V35. Os psicólogos tomam espaço dos administradores nos departamentos de RH das organizações						0,7 0		

<b>7. Setor como defensor dos funcionários</b>								
V4. Uma das funções do RH é defender os funcionários							0,8 4	
V21. O RH é responsável pela humanização das organizações, defendendo os funcionários dos abusos da gestão							0,8 0	
<b>8. Área voltada a apurar o desempenho dos funcionários</b>								
V12. O RH é responsável pela avaliação de desempenho							0,6 2	
V29. Para as micro e pequenas empresas, é mais vantajoso contratar consultorias do que manter um profissional de RH em seus quadros							0,5 9	
V26. Avaliação de desempenho é uma ferramenta do RH							0,5 8	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O primeiro fator trouxe representações que remetiam à desvalorização da área, do curso e do profissional que trabalha em Recursos Humanos, tendo englobado as seguintes variáveis: V46 (Quem trabalha em RH acredita ocupar uma posição inferior nas organizações, comparativamente às pessoas que trabalham em outras funções administrativas); V47 (O administrador que opta por trabalhar com RH sabe que vai ter um salário inferior ao de outros administradores); V39 (No curso de Administração, a área de concentração menos exigente é o RH); V32 (É raro um profissional de RH galgar posições hierárquicas mais altas na organização); V37 (O RH é a área da Administração em que os profissionais ganham menos).

Fazendo-se uma ligação deste fator com o que se encontrou na teoria sobre Recursos Humanos, é possível relacionar a visão negativa da área ao que aparece nos estudos de Fischer, Gil e Dutra. Tais autores mencionam que a área de Recursos Humanos deve ser considerada importante para a organização, e consideram que, quanto mais competitiva a empresa, mais importante se torna a atuação de um RH estratégico; no entanto, como os próprios autores assinalam, as empresas encontram-se em diversos estágios de evolução da área de RH, havendo algumas que apresentam um setor pouco estruturado ou relegado a um segundo plano, ainda adaptando sua realidade à necessidade de pensar a gestão de pessoas. Cabe considerar, ademais, que muitos acadêmicos já estão estagiando em alguma empresa ou têm conhecimento do que acontece nas organizações pelos relatos dos colegas, fato que pode ter

contribuído para que parte da amostra ainda revele uma visão negativa da área.

As respostas para essas variáveis concentraram-se mais próximas dos valores de neutralidade e discordância, indicando que os alunos de Administração têm opiniões divergentes. A variável que apresentou o mais alto índice de concordância dentro do fator foi a V39, que vê a área de RH como a menos exigente do curso de Administração. O fato de os alunos terem sinalizado as disciplinas relacionadas à área como as mais fáceis nos leva a refletir sobre como os professores da área de RH vêm trabalhando em sala de aula. Além disso, a constatação desse resultado permite perguntar se a existência de tal representação, no contexto acadêmico, não faz com que alguns alunos procurem esta ênfase/área e, ao mesmo tempo, que outros deixem de procurá-la, pela “facilidade” de desenvolvimento dos trabalhos.

O segundo fator apresentou variáveis relacionadas aos resultados para a empresa: V7 (Os projetos de RH trazem resultados apenas a médio e longo prazo); V22 (Projetos de RH levam muito tempo para dar resultado); V13 (Nas organizações não é necessária a existência de um setor específico de RH, basta haver profissionais técnicos que auxiliem os gestores nos assuntos relativos a RH). No tocante a esse fator, de forma geral, as respostas tiveram uma média próxima da neutralidade, indicando que os respondentes novamente se dividiram entre os que concordam e os que discordam das sentenças. A variável em que os alunos mais tenderam à discordância foi a V13, o que evidencia que os alunos consideram importante que exista uma área de Recursos



Humanos nas empresas. Relacionando-se isso com a teoria, pode-se perceber uma ligação entre as respostas dos alunos e a importância atribuída pelos autores ao setor de RH nas organizações. Nesse fator é interessante observar que aparece uma contradição nas respostas dos alunos, pois, ao mesmo tempo em que se dividem entre os que veem a área trazendo resultados para a organização e os que não, a maioria discorda de que a área seja desnecessária para a organização.

Setor Isolado e Distante foi a denominação atribuída ao terceiro fator, cujas variáveis são: V16 (Na prática, o RH ainda desempenha apenas a função de Departamento de Pessoal, ou seja, suas funções se limitam a aspectos legais como folha de pagamento, admissão e demissão); V31 (O RH é um setor distante dos funcionários); V15 (O RH é um setor isolado dentro das organizações). Novamente, o nível de respostas ficou neutro, com uma tendência, no entanto, à discordância. Assim, pode-se perceber a relação entre estes tópicos e a urgência que alguns autores apontam de revisar a estrutura e o funcionamento da área, a fim de que lhe seja atribuído seu verdadeiro papel e valor. Apesar da tendência à discordância, é preocupante que a área que trata dos assuntos mais diretamente relacionados aos funcionários seja considerada por praticamente metade dos alunos como distante destes e também das demais áreas da organização. Deparar-se com esses resultados deve fazer com que os profissionais da área avaliem a forma pela qual o setor e suas atividades estão estruturados e alinhados com os demais setores organizacionais e, também, como os profissionais vêm se posicionando dentro das organizações.

O fator 4 revela a representação social que associa os profissionais da área com uma aversão a números. As variáveis que o compõem são apenas duas: V36 (Quem não gosta de lidar com números opta pela área de RH) e V48 (As pessoas escolhem trabalhar com RH para fugir da matemática). Essa visão foi apresentada por alguns alunos como verdadeira, por outros como uma inverdade. Este fator pode ser relacionado ao fato de que os temas abordados nas disciplinas de RH são mais subjetivos: na visão dos alunos, as pessoas que tendem a gostar desta área tendem também a não gostar de números. A divisão dos alunos entre aqueles que concordam e os que discordam leva-nos a pensar que a concordância

pode ser devida ao pouco conhecimento sobre o trabalho desenvolvido na área e, além disso, à circunstância de que parte dos alunos cursa o início do curso e ainda não teve contato com disciplinas relacionadas ao subsistema de Administração da Remuneração, por exemplo, que demanda do profissional relativa destreza com números. Além disso, na concepção atual da área de RH, é fundamental a mensuração de resultados e índices de desempenho do departamento e também dos funcionários, o que demanda habilidade com números.

O quinto fator evidencia que o profissional tem que gostar de pessoas. As variáveis deste fator são: V45 (É preciso gostar da área de Humanas para optar por trabalhar com RH); V11 (O RH deveria estar integrado às outras áreas da organização); V3 (O RH é o responsável por alocar o funcionário na área da organização na qual ele será mais rentável); V42 (O profissional de RH acredita que realmente está ajudando as pessoas). Essas variáveis, de forma geral, situaram-se próximas da neutralidade, tendendo à concordância. A V11 foi a que teve o nível de concordância mais alto do fator, indo ao encontro do exposto na teoria: a área precisa estar integrada às demais áreas e seu profissional precisa trabalhar em conjunto com os profissionais das demais áreas. A representação de que é preciso gostar da área de humanas para trabalhar em RH também teve concordância significativa por parte dos respondentes (V45). Esse fator demonstra uma contradição inerente à área, já apontada na teoria. Ao mesmo tempo que há a crença de que o profissional gosta de pessoas e que acredita que as está ajudando, há a convicção de que o profissional deve pensar e agir conforme os interesses da organização, alocando, por exemplo, o funcionário na função em que este trará o melhor retorno para a organização. Como diz o ditado popular, é como se “o RH servisse a dois senhores”.

O sexto fator revelou um setor de RH vinculado ao trabalho dos psicólogos. É composto de duas variáveis: V43 (Nas organizações, em geral, RH é uma área ocupada predominantemente por psicólogos) e V35 (Os psicólogos tomam espaço dos administradores nos departamentos de RH das organizações). Em ambas as variáveis, a média das respostas situou-se muito próxima ao nível de neutralidade, mostrando que as respostas

dos estudantes variaram bastante quanto a esse aspecto. Tal fator reflete a opinião de que os psicólogos acabam entrando na área de RH por trabalharem melhor com os fatores psicológicos e, em função disso, podem acabar “tomando” o lugar dos administradores de RH, opinião que apareceu nos dois grupos focais realizados e que, na análise dos resultados, abarcou a concordância de cerca de metade dos entrevistados. Pode-se relacionar esse fator com duas representações anteriores: a aversão a números e o gosto de lidar com pessoas, dado o fato de o curso de Psicologia ser mais voltado para aspectos subjetivos.

No sétimo fator, o RH é visto como defensor dos funcionários. Esse fator formou-se por duas variáveis, que são: V21 (O RH é responsável pela humanização das organizações, defendendo os funcionários dos abusos da gestão) e V4 (Uma das funções do RH é defender os funcionários). As respostas demonstram que as opiniões se dividem a esse respeito, e isso pode ter relação com a visão apresentada no quinto fator, segundo a qual o profissional deve gostar de pessoas. Reaparece novamente a dualidade sobre o “serviço a dois senhores”: na visão de parte dos alunos, a área deve defender a empresa, estando alinhada aos interesses desta, e, na visão de outros, defender os funcionários, quando haja conflito de interesses entre os funcionários e a organização.

O oitavo fator refletiu o entendimento de uma área voltada a apurar o desempenho dos funcionários, compreendendo as seguintes variáveis: V12 (O RH é responsável pela avaliação de desempenho); V29 (Para as micro e pequenas empresas é mais vantajoso contratar consultorias do que manter um profissional de RH em seus quadros); V26 (Avaliação de desempenho é uma ferramenta do RH). De todos os fatores, esse foi o que revelou o maior nível de concordância, demonstrando que a vinculação do setor de RH à avaliação de desempenho nas organizações é bem forte, sendo uma das representações que, de forma geral, mais caracteriza a área. Tal resposta pode estar vinculada aos conteúdos trabalhados nas disciplinas de RH das Universidades e, também, à constante cobrança de desempenho vivenciada pelos respondentes nos seus ambientes de trabalho. O trabalho de avaliação de desempenho dos funcionários é encarado como função estratégica do departamento, para alinhamento

com os demais setores. Já quando se fala em pequenas e médias empresas, nota-se a tendência a concordar em que é mais vantajoso atender às demandas de RH, entre as quais a avaliação de desempenho, por meio de empresas de consultorias.

Nas considerações finais são apresentadas reflexões procedentes dos resultados encontrados, bem como uma relação identificada entre os oito fatores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, desenvolvido entre os alunos de graduação em Administração de três universidades federais do Rio Grande do Sul, teve como objetivo verificar suas representações sociais relativas à área, ao curso e ao profissional de Recursos Humanos. O estudo fez parte de uma pesquisa maior, que envolveu diferentes técnicas de coleta e análise dos dados. A pesquisa passou por três fases: iniciou-se com a realização de dois grupos focais, que serviram de base para a construção do questionário, passou pela aplicação e análise deste e culminou em entrevistas com docentes. Neste artigo foram apresentados os resultados da etapa quantitativa referente à aplicação de questionários e à análise fatorial dos dados. O tratamento das representações apontadas no questionário foi realizado a partir de diferentes técnicas estatísticas, sendo a análise fatorial a principal, que permitiu a melhor identificação dessas representações.

Percebe-se que a construção das representações dos alunos tende a ser vinculada com o que eles têm como vivência, seja esta prática ou teórica. É interessante destacar que as 50 variáveis do questionário tiveram respostas que variaram de 1 a 5, desde o “discordo totalmente” até o “concordo totalmente”, o que demonstra a heterogeneidade das opiniões dos alunos. As médias das respostas dos alunos situaram-se em torno de 3 em diversas variáveis, ou seja, situaram-se em torno da neutralidade. No entanto, a análise de frequência das respostas indicou que esses acadêmicos, na maioria das vezes, demonstraram tanto concordância quanto discordância em relação à sentença exposta. Deve-se ressaltar que, de forma geral, as médias das variáveis se situaram próximas à neutralidade, o que indica que os futuros administradores vêm

formando representações bem definidas do curso, da área e do profissional de Recursos Humanos.

Conforme já demonstrado, as representações sociais dos alunos sobre Recursos Humanos, vindo ao encontro do exposto pela teoria, refletiram em muitos momentos discursos legitimados tanto na academia como nas organizações, como, por exemplo, a necessidade de alinhamento às demais áreas, a busca de um gestor mais estratégico, a procura constante por desempenho, tanto individual quanto das equipes, entre outros. Essa preocupação corresponde ao posicionamento que a área vem adquirindo, conforme evidenciado na evolução dos modelos de RH (FISCHER, 2002). É possível perceber a influência das escolas de Administração nesse processo, conforme salientado por Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), ecoando a influência do *management*, especialmente na fase denominada de neocolonização pelos autores, evidenciada pela busca de uma nova postura estratégia, de novos procedimentos e de um novo discurso, mais vinculado à competitividade e ao desempenho.

As variáveis que suscitaram os maiores níveis de concordância foram as relacionadas à área de RH, a avaliações de desempenho e à representação de que é preciso gostar da área de Humanas para trabalhar em RH. Foi fortemente assinalada a importância de gostar de lidar com pessoas para que se trabalhe com RH. Além disso, as respostas foram de concordância quanto à afirmação de que o RH deve estar vinculado às demais áreas da organização, remetendo à discussão sobre a importância do alinhamento estratégico do setor com os objetivos da organização.

Quando se volta o olhar para a área de RH, percebe-se o quanto ela é contraditória em si. Pode-se pensar em uma contradição ontológica da área, em função das diferentes perspectivas de definição do seu papel e de seus profissionais nas organizações, assim como no ensino e na pesquisa. Por mais que seja possível traçar um panorama da evolução dos modelos de RH, sabe-se que tais modelos não refletem a homogeneidade do que ocorre no interior das organizações. Conforme a própria revisão teórica do artigo demonstrou, ao se falar de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas, o que se percebe é que tem havido diferentes definições

desta área ao longo do tempo. Por meio de dados coletados durante a fase dos grupos focais – preliminar à aplicação dos questionários –, constatou-se a representação de que há uma falta de unidade da área, e muitas vezes a discriminação por parte de outras áreas faz com que as contradições sejam ainda mais aparentes. Muitas vezes, o próprio profissional da área encontra-se confuso sobre qual seja seu objetivo: servir aos interesses dos acionistas ou dos trabalhadores? Ou, ainda, ser o ponto de equilíbrio entre os dois? E esse ponto de equilíbrio, de resto pode ser alcançado? Além disso, a definição de papéis dentro dessa categoria está ligada às constantes mudanças ocorridas no mundo globalizado, indicando a necessidade de posicionamento do RH como parceiro estratégico (ULRICH, 1998; BOXALL; PURCELL, 2003), embora em muitas organizações ele continue tradicionalmente operando como um executor de tarefas operacionais. Esse papel vem se contrapondo, assim, na prática, ao discurso estratégico apregoado na teoria.

Este artigo não pretendeu esgotar o tema, mas lançar indagações, a partir dos dados apresentados, que estimulem a reflexão sobre esses assuntos. Os resultados da pesquisa nos induzem a refletir mais profundamente sobre o porquê de tamanha variação nas respostas (de 1 a 5 em todas variáveis) e, ademais, sobre o fato de, na média, as respostas se terem situado muito próximas da neutralidade. Tais resultados podem estar relacionados a um esforço da própria área de RH para consolidar seu posicionamento nas organizações, favorecendo uma identidade que a fortaleça enquanto área.

## 7. REFERÊNCIAS

- BOXALL, P.; PURCELL, John. *Strategy and Human Resource Management*. NY: Palgrave, 2003.
- CAVEDON, Neusa Rolita. *Antropologia para Administradores*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Representações Sociais na área de Gestão em Saúde: teoria e prática*. Porto Alegre: Dacasa, 2005. 109 p.

CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Representações Sociais e Estratégia em Pequenos Comércio. *RAE Eletrônica*, v. 4, n. 1, p. 1-16, jan./jun. 2005.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradelo. *ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento*. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Escola de Administração Pública e de Empresas, FGV-RJ, Rio de Janeiro, 2005.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

GUARESCHI, Pedrinho A.; JOVCHELOVITCH, Sandra (Org.). *Textos em Representações Sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

HAIR JR, J. F. et al. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JOVCHELOVITCH, Sandra. Psicologia Social, Saber, Comunidade e Cultura. *Psicologia & Sociedade*, n. 16, v. 2, p. 20-31, maio/ago. 2004.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTJIE, Leonel A. S. O trabalho como elemento de formação da identidade social. In: HORN, Carlos H.; COTANDA, Fernando C. (Org.). *Relações de trabalho no mundo contemporâneo: ensaios multidisciplinares*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011.

MOSCOVICI, Serge. *A Representação Social da Psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. 291p.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. *Teoria geral da administração*. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NAU, D. Mixing methodologies: can bimodal research be a viable post-positivist tool? *The Qualitative Report*, v. 2, n. 3, Dec. 1995.

SPINK, Mary Jane P. O conceito de representação social na abordagem Psicossocial. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 9, p. 300-308, jul./set. 1993.

SPINK, Mary Jane P. *Psicologia Social e Saúde: práticas, saberes e sentidos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

ULRICH, Dave. *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.